

LECTURA NÚMERO 8.

CÓMO CONSTRUIR LA VISIÓN DE LA EMPRESA

(Revista Gestión) Volumen 2 / Número 5 / Septiembre - Octubre 1997 - Páginas 40 a 58

Resumen del Artículo:

Hay grandes compañías como 3M, Motorola, Disney, Merck, Sony y Hewlett-Packard, entre otras, que comprenden la diferencia que existe entre lo que nunca se debe modificar y lo que debe estar abierto al cambio. Esta posibilidad de manejar la continuidad y el cambio está íntimamente relacionada con la capacidad que tienen las empresas de desarrollar una visión.

Según James Collins y Jerry Porras, autores de *Built to Last*, la visión brinda una guía sobre cuál es el núcleo central que debe preservarse y cuál el futuro que debe estimular el progreso. Hoy, este concepto de visión es uno de los más importantes y más utilizados en el campo del management, pero, a la vez, uno de los menos comprendidos.

Una visión bien concebida está integrada por dos componentes principales: una ideología central y un futuro imaginado. La primera debe ser descubierta dentro de la propia empresa, define la naturaleza duradera de una organización y representa la identidad coherente que va más allá de los ciclos de vida del producto o del mercado, de los avances tecnológicos, las modas del management y los líderes individuales. El segundo, un futuro imaginado, implica una meta audaz de 10 a 30 años, más descripciones vívidas de cómo será llegar a ese objetivo.

Preservar el núcleo central y estimular el progreso es un proceso dinámico y constituye el motor principal de las empresas duraderas.

Encabezado:

Alta gerencia, estrategia

Los grandes navegantes siempre saben dónde está el Norte. Saben hacia dónde quieren ir y cómo hacer para llegar a ese destino. Con las grandes empresas sucede lo mismo: tienen visión. Esto es lo que les permite manejar la continuidad y el cambio como un proceso simultáneo. Hewlett-Packard, Sony o Disney son organizaciones que saben distinguir entre lo inmutable y lo variable. Una visión clara sirve para reconocer esta diferencia. En el siguiente artículo, los autores explican en detalle, los dos componentes claves de la visión: la ideología central y el futuro imaginado. Esto es, la naturaleza de la empresa y sus metas y cómo alcanzarlas.

James C. Collins es educador en management y escritor, radicado en Boulder, Colorado, donde dirige un laboratorio de aprendizaje dedicado a la investigación y al trabajo con ejecutivos. También es profesor invitado de administración de empresas de la Universidad de Virginia, en Charlottesville. Jerry I. Porras es profesor Lane de Comportamiento Organizacional y Cambio de la Escuela de Negocios para Graduados de la Universidad de Stanford, en Stanford, California, lugar en el que además es director del Programa sobre Liderazgo y Gerenciamiento del Cambio destinado a los ejecutivos. Collins y Porras son autores del libro *Built to last: Successful Habits of Visionary Companies*.

Cuerpo Principal del Artículo:

Las empresas que disfrutan de un éxito duradero tienen valores centrales y un propósito central que se mantienen fijos, mientras las estrategias y prácticas comerciales se van adaptando indefinidamente a un mundo en permanente cambio. La dinámica que permite preservar ese núcleo central sin dejar por ello de estimular el progreso es la razón por la que empresas como Hewlett-Packard, 3M, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Merck, Sony, Motorola y Nordstrom se convirtieron en instituciones de élite capaces de autorrenovarse y de lograr un desempeño superior en el largo plazo. Hace largo tiempo que los empleados de Hewlett-Packard saben que un cambio radical en las prácticas operativas, las normas culturales y las estrategias comerciales no significa que se pierda el espíritu del llamado "Estilo Hewlett-Packard", es decir, el conjunto de principios centrales de la empresa. Johnson & Johnson cuestiona continuamente su estructura y moderniza sus procesos sin dejar de preservar los ideales que son la base de su credo. En 1996, 3M vendió varias de sus grandes empresas medida drástica que sorprendió a la prensa dedicada al mundo de los negocios para poner el énfasis en el propósito central de resolver innovadoramente los problemas no resueltos. En la investigación que realizamos para nuestro libro Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (Construidas para durar: hábitos exitosos de las empresas visionarias) estudiamos a algunas de estas compañías y descubrimos que superaron el mercado bursátil en un factor de 12 desde 1925.

No caben dudas de que las grandes empresas comprenden la diferencia que existe entre lo que nunca se debe cambiar y lo que debe estar abierto al cambio, entre lo que es genuinamente sagrado y lo que no lo es. Esta capacidad poco común para manejar la continuidad y el cambio que requiere de una disciplina practicada a conciencia está íntimamente relacionada con la capacidad para desarrollar una visión. La visión brinda una guía sobre cuál es el núcleo central que debe preservarse y cuál el futuro que debe estimular el progreso. Pero lo que ocurre es que "visión" se ha convertido en una de las palabras más usadas y menos comprendidas del idioma, porque encierra mensajes muy diferentes para las diferentes personas, mensajes que tienen que ver con valores firmemente sostenidos, logros sorprendentes, vínculos sociales, metas vivificantes, fuerzas motivadoras y razones de ser. Nosotros recomendamos un marco conceptual para definir la visión, que agregue claridad y rigor a los conceptos vagos y confusos que giran en torno a este término tan en boga y que brinde una guía práctica para enunciar una visión coherente para la organización. Es un marco preceptivo, fuertemente arraigado en seis años de investigación, depurado y probado en nuestro progresivo trabajo con los ejecutivos de un amplio espectro de organizaciones de todo el mundo.

Una visión bien concebida está integrada por dos componentes principales: una ideología central y un futuro imaginado (Ver "Cómo enunciar una visión"). La ideología central, el yin de nuestro gráfico, define todo aquello que defendemos y la razón de nuestra existencia. El yin no cambia y complementa al yang, el futuro imaginado. Este futuro representa todo aquello que queremos ser, lo que queremos lograr y crear, algo para lo cual se necesita un cambio y un progreso significativos.

Ideología central

La ideología central define la naturaleza duradera de una organización; una identidad coherente que va más allá de los ciclos de vida del producto o del mercado, de los avances tecnológicos, las modas del management o los líderes individuales. En verdad, el aporte más duradero y significativo de quienes forjan empresas visionarias es la ideología central. Tal como dijo Bill Hewlett sobre su gran amigo y socio comercial David Packard, en ocasión de su muerte no hace mucho tiempo atrás: "En cuanto a la empresa, lo mejor que nos dejó fue un código de ética conocido como el Estilo Hewlett-Packard". La ideología central que ha guiado a esta empresa desde su creación hace más de 50 años incluye un profundo respeto por el individuo, la dedicación a una calidad y confiabilidad accesibles, el compromiso asumido con la comunidad (el mismo Packard legó sus

acciones de la empresa, por un valor de US\$ 4,3 mil millones, a una obra de caridad) y el concepto de que el fin de la empresa es contribuir técnicamente al avance y al bienestar de la humanidad. Forjadores de empresa como David Packard, Masaru Ibuka de Sony, George Merck de Merck, William McKnight de 3M y Paul Galvin de Motorola comprendieron que es más importante saber quiénes somos que hacia dónde vamos, porque ese "hacia dónde vamos" habrá de cambiar a medida que cambie el mundo que nos rodea. Los líderes se mueren, los productos se tornan obsoletos, los mercados cambian, aparecen nuevas tecnologías y las modas del management van y vienen, pero la ideología central de una gran compañía perdura como fuente de guía e inspiración.

La ideología central es como el adhesivo que mantiene unida a la organización mientras crece, se descentraliza, se diversifica, se expande globalmente y desarrolla la diversidad en el lugar de trabajo. Hay que pensar en ella asimilándola a los principios del judaísmo que han mantenido unido al pueblo judío durante siglos, sin una patria que los reúna y diseminados por todo el mundo. O considerar las verdades manifiestamente proclamadas en la Declaración de la Independencia, o en los principios e ideales perdurables de la comunidad científica que estrecha lazos entre los investigadores de todas las nacionalidades en pos del avance del conocimiento humano. Una visión eficaz debe encarnar a la ideología central de una organización, la que a su vez está formada por dos componentes distintivos: los valores centrales, es decir el sistema de doctrinas y principios rectores, y el propósito central, o sea la razón de ser fundamental de la organización.

Valores centrales

Los valores centrales son los principios esenciales y perdurables de una organización. Como pequeño conjunto de principios guía atemporales, los valores centrales no necesitan una justificación externa; tienen un valor y una importancia intrínsecos para quienes forman parte de la organización. Los valores centrales de la imaginación y la integridad que caracterizan a Walt Disney Company (Ver "El negocio de la fantasía" en Empresas) no son el resultado de los requisitos del mercado sino de las convicciones íntimas de su fundador, quien creyó que la imaginación y la integridad debían alimentarse sin que existiera razón alguna para hacerlo. William Procter y James Gamble no infundieron a la cultura de P&G el énfasis en la excelencia como una mera estrategia para llegar al éxito, sino como un principio casi religioso. Y ese valor ha estado presente en la gente de P&G durante más de 150 años. El servicio al cliente casi hasta el punto del servilismo es una forma de vida en Nordstrom cuyos orígenes datan de 1901, ocho décadas antes de que los programas de servicio al cliente se pusieran de moda. Para Bill Hewlett y David Packard, el respeto por el individuo fue, en primer término, una profunda convicción personal; no lo aprendieron en un libro ni lo escucharon de boca de algunos de los gurús del management. Ralph S. Larsen, CEO de Johnson & Johnson, lo dice con estas palabras: "Los valores centrales encarnados en nuestro credo podrían ser una ventaja competitiva, pero ésa no es la razón por la que creemos en ellos. Creemos en ellos porque definen todo aquello que defendemos, y seguiríamos creyendo en ellos aun cuando, en ciertas situaciones, se convirtieran en una desventaja competitiva".

El punto es que una gran empresa decide por sí sola cuáles son sus valores centrales, independientemente del entorno actual, de los requisitos competitivos o de la moda del management. Es evidente, entonces, que no existe un conjunto universalmente correcto de valores centrales. No es necesario que una empresa tenga como valor central el servicio al cliente (Sony, por ejemplo, no lo tiene), o el respeto por el individuo (Disney no lo tiene), o la calidad (Wal-Mart no la tiene), o la orientación al mercado (Hewlett-Packard no la tiene), o el trabajo en equipo (Nordstrom no lo tiene). Estas cualidades podrían ser parte de las prácticas operativas o estrategias comerciales de una empresa sin que constituyan la esencia de su razón de ser. Además, las grandes empresas no tienen por qué tener valores centrales agradables o humanistas, aunque es cierto que muchas los tienen. La clave no está en qué valores centrales tenga una empresa, sino en que los posea.

Es común que las compañías tengan pocos valores centrales, generalmente entre tres y cinco. En realidad, descubrimos que ninguna de las empresas visionarias estudiadas tenía más de cinco, y la mayoría sólo tenía entre tres y cuatro. Y, en verdad, es correcto que así sea. Muy pocos valores pueden ser realmente centrales es decir, tan fundamentales y profundamente arraigados que muy rara vez habrán de cambiar si es que lo hacen.

Para identificar los valores centrales de su empresa, Ud. debe recurrir a la honestidad más inflexible para definir qué valores son verdaderamente centrales. Si llega a considerar más de cinco o seis, lo más probable es que Ud. esté confundiendo los valores centrales (que no cambian) con las prácticas operativas, estrategias comerciales o normas culturales (que deben estar abiertas al cambio). Tenga presente que los valores deben aprobar la prueba del tiempo. Una vez preparado un listado preliminar de los valores centrales, formúlese la siguiente pregunta para cada uno de ellos: si las circunstancias cambiaran y se nos castigara por defender este valor central, ¿seguiríamos sustentándolo? Si Ud. no puede, con verdadera honestidad, contestar afirmativamente, entonces no se trata de un valor central y deberá dejar de considerarlo.

Una empresa de alta tecnología se preguntaba si debía incluir a la calidad en su lista de valores centrales. El CEO preguntó lo siguiente: "Supongamos que dentro de diez años la calidad deja de marcar una diferencia importante en nuestros mercados. Supongamos que lo único que importa es la velocidad y la potencia, pero no la calidad. ¿Querríamos seguir incluyendo a la calidad en nuestra lista de valores centrales?". Los miembros del equipo gerencial se miraron unos a otros y finalmente dijeron que no. La calidad siguió estando presente en la estrategia de la empresa y se siguió recurriendo a los programas de mejoramiento continuo como mecanismo impulsor del progreso, pero ya no formó parte del listado de valores centrales.

Este mismo grupo de ejecutivos se dispuso a considerar si la innovación de vanguardia era un valor central. El CEO preguntó: "¿Seguiríamos incluyendo a la innovación en nuestra lista de valores centrales independientemente de los cambios que se produjeran en el mundo que nos rodea?". En esta oportunidad, el equipo gerencial respondió con un sí contundente. La perspectiva de los gerentes podría resumirse de la siguiente forma: "Siempre buscamos crear una innovación de vanguardia. Eso es lo que somos. Para nosotros es realmente importante y siempre lo será. No importa lo que pase. Y si nuestros actuales mercados no la valoran, encontraremos mercados que sí lo hagan". La innovación de vanguardia pasó entonces a integrar la lista y allí permanecerá. La empresa no debe cambiar sus valores centrales según los cambios del mercado; por el contrario, deberá cambiar a los mercados, si es necesario, para seguir siendo fiel a sus valores centrales.

La elección de quiénes deben participar de este proceso que deriva en la determinación de los valores centrales varía de acuerdo con el tamaño, la antigüedad y la dispersión geográfica de la empresa pero, en muchas situaciones, hemos recomendado lo que llamamos el Grupo Marte. Funciona de la siguiente manera: imagine que le han pedido que recreara los mejores atributos de su organización en otro planeta, pero sólo tiene lugar para un grupo de entre cinco y siete personas en la nave espacial. ¿A quiénes enviaría? Lo más probable es que Ud. elija a quienes comprenden cabalmente sus valores centrales, a quienes tienen el más alto nivel de credibilidad entre sus pares y la mayor idoneidad. Solemos pedirles a las personas dispuestas a trabajar en el tema de los valores centrales que propongan un Grupo Marte de entre cinco y siete personas (que no necesariamente tienen que ser los participantes del grupo). Invariablemente, terminan eligiendo representantes de gran credibilidad que realizan una tarea magnífica, precisamente porque son modelos de esos valores centrales, porque constituyen una porción representativa del código genético de la empresa.

Hasta las organizaciones globales integradas por personas provenientes de las más diversas culturas pueden identificar un conjunto de valores centrales compartidos. El secreto está en trabajar desde el individuo y hacia la organización. Quienes tienen a su cargo enunciar los valores centrales deben responder las siguientes preguntas. ¿Qué valores personales trae Ud. a su trabajo? (deben ser tan esenciales que Ud. estaría dispuesto a defenderlos independientemente de que sean recompensados o no). ¿Cuáles son los valores centrales que Ud. les diría a sus hijos que

defiende en su trabajo y que le gustaría que ellos también defendieran cuando les toque el turno de ser trabajadores adultos? Si Ud. se levantara mañana temprano con suficiente dinero como para jubilarse y no trabajar más por el resto de su vida, ¿seguiría Ud. viviendo de acuerdo con esos mismos valores centrales? ¿Puede imaginarlos tan válidos para Ud. dentro de 100 años como lo son hoy? ¿Estaría dispuesto a defender esos valores centrales aun cuando en algún momento uno o más de ellos se convirtieran en una desventaja competitiva? Si Ud. fundara mañana una nueva organización en una línea de trabajo diferente de la de hoy, ¿qué valores centrales incorporaría a la nueva organización, independientemente de cuál sea la industria? Las últimas tres preguntas son especialmente importantes, porque marcan la diferencia crucial entre los valores centrales duraderos que no deberían cambiar y las prácticas y estrategias que cambian permanentemente.

Propósito central

El propósito central, la segunda parte de la ideología central, es la razón de ser de una organización. Un propósito eficaz refleja las motivaciones idealistas que llevan a la gente a cumplir con las tareas de la compañía. No describe solamente la producción de la empresa o el segmento de clientes al que apunta, sino que capta el alma de la organización. El propósito, tal como lo señalara David Packard en un discurso que diera frente a sus empleados en 1960, entraña las razones más profundas que fundamentan la existencia de una organización y que van más allá de ganar dinero. Packard dijo lo siguiente:

"Quiero referirme a las razones por las que una compañía existe, en principio. En otras palabras, ¿por qué estamos acá? Creo que mucha gente erróneamente supone que una empresa existe sólo para ganar dinero. Aunque éste es un resultado importante de su existencia, tenemos que cavar más hondo para encontrar su verdadera razón de ser. Al investigar esto, inevitablemente concluimos que un grupo de personas se unen y conforman esa institución a la que llamamos empresa para poder realizar colectivamente algo que no podrían lograr por separado, hacen una contribución a la sociedad, una frase que puede parecer trillada pero que es fundamental. Si miran a su alrededor y contemplan el mundo de los negocios, podrán encontrar personas interesadas en ganar dinero y nada más, pero las motivaciones subyacentes provienen en esencia del deseo de hacer algo más, de fabricar un producto, o brindar un servicio es decir, de hacer algo que sea de valor" (1).

El propósito (que debe durar por lo menos 100 años) no deberá confundirse con las metas específicas o las estrategias comerciales (las que deberían cambiar muchas veces en 100 años).

Si bien es posible alcanzar una meta o completar una estrategia, es imposible cumplir con un propósito, porque es como esa estrella rectora que habita en el horizonte: siempre buscada, pero nunca alcanzada. Sin embargo, y a pesar de que el propósito mismo no cambia, sí sirve de inspiración al cambio. El hecho mismo de que el propósito no pueda alcanzarse plenamente significa que una organización nunca puede dejar de estimular el cambio y el progreso.

Al identificar el propósito, algunas empresas cometan el error de describir simplemente sus líneas de productos o segmentos de clientes. Por ejemplo, para nosotros las siguientes frases no describen un propósito eficaz: "Nuestra existencia está destinada a cumplir con las leyes y participar del mercado secundario de hipotecas, convirtiendo a las hipotecas en valores de inversión". Esta afirmación es meramente descriptiva. Una definición de propósito mucho más eficaz sería la mencionada por los ejecutivos de la Asociación Federal de Hipotecas Nacionales, Fannie Mae: "Fortalecer el tejido social democratizando continuamente el derecho a la vivienda propia". El mercado secundario de las hipotecas tal como lo conocemos hoy, bien puede dejar de existir dentro de 100 años; en cambio, fortalecer el tejido social democratizando continuamente el derecho a la vivienda propia puede ser un propósito perdurable, no importa cuánto cambie el mundo. Con la guía e inspiración de este propósito, Fannie Mae lanzó a principios de la década de los '90 una serie de iniciativas audaces, que incluyeron un programa destinado a reducir un 40% los costos de suscripción de las hipotecas en el término de cinco años, programas destinados a

eliminar la discriminación en el proceso de otorgamiento de préstamos (con el respaldo de US\$ 5 mil millones en experimentos de financiamiento), y el audaz objetivo de brindar, para el año 2000, US\$ 1 billón a los 10 millones de familias que tradicionalmente quedaron excluidas de la posesión de una vivienda las minorías, los inmigrantes y los grupos de bajos ingresos.

De manera similar, 3M no define su propósito en función de adhesivos y abrasivos, sino como la búsqueda perpetua de una solución innovadora para los problemas no resueltos un propósito que lleva permanentemente a 3M hacia nuevos campos. El propósito de McKinsey & Company no es brindar servicios de consultoría en management sino ayudar a las empresas y a los gobiernos a encontrar el éxito: en 100 años, podría recurrir a otros métodos fuera de la consultoría. Hewlett-Packard no existe para hacer ensayos electrónicos y equipos de medición, sino para realizar aportes técnicos que mejoren la vida humana -un propósito que llevó a la empresa a ir más allá de los instrumentos electrónicos que fueron su origen. Imagine si Walt Disney hubiese concebido que su propósito como empresa era diseñar dibujos animados y no hacer feliz a la gente; de haber sido así, probablemente hoy no tendríamos al Ratón Mickey, Disneylandia, EPCOT Center, o el equipo de hockey de Anaheim Mighty Ducks.

Un método poderoso para llegar a un propósito es el de los cinco por qué. Comience con la afirmación descriptiva que dice: "Hacemos los productos X" o "Prestamos los servicios X", y luego pregúntese: ¿por qué es tan importante? Hágalo cinco veces. Después de algunos "por qué", descubrirá que se está acercando al propósito fundamental de la organización.

Utilizamos este método para profundizar y enriquecer el debate sobre el tema del propósito cuando trabajamos con una empresa de investigación de mercado. El equipo ejecutivo se reunió primero durante varias horas y generó la siguiente definición de propósito para su organización: "Brindar la mejor información disponible en investigación de mercado". Luego formulamos la siguiente pregunta: ¿por qué es tan importante brindar la mejor información disponible en investigación de mercado? Después de debatir el tema, quedó claro que la respuesta de los ejecutivos reflejaba un sentido más profundo del propósito de la organización: "Brindar la mejor información disponible en investigación de mercado para que nuestros clientes comprendan mejor a sus mercados, de lo que podrían hacerlo de cualquier otra manera". Un debate posterior llevó a los miembros del equipo a comprender que su sentido del valor propio no provenía solamente de ayudar a los clientes a comprender mejor a sus mercados, sino también de colaborar con su aporte al éxito de sus clientes. Esta introspección llevó a la empresa a identificar su propósito de la siguiente manera: "Contribuir al éxito de nuestros clientes ayudándolos a comprender a sus mercados". Con este propósito en mente, la empresa hoy no encuadra las decisiones sobre sus productos tratando de responder a la pregunta: ¿se venderá?, sino a la pregunta: ¿contribuirá al éxito de nuestros clientes?

Los cinco por qué pueden ayudar a las empresas de cualquier industria a encuadrar su trabajo de una manera más apropiada. Una empresa de asfalto y grava podría comenzar diciendo: "Nosotros fabricamos productos de asfalto y grava". Después de algunos por qué, llegaría a la conclusión de que hacer asfalto y grava es importante porque la calidad de la infraestructura juega un papel fundamental en la seguridad y la experiencia de vida de la gente, porque manejar en una ruta con pozos es desagradable y peligroso, porque los Boeing 747 no pueden aterrizar con la seguridad que debieran en pistas construidas con hormigón de baja calidad o de fabricación deficiente, porque los edificios con materiales inadecuados se debilitan con el tiempo y se desmoronan con los terremotos. A partir de esa introspección puede surgir el siguiente propósito: "Lograr que la gente viva mejor intensificando la calidad de las estructuras hechas por el hombre". Con un sentido de propósito que transita por estos carriles, Granite Rock Company, de Watsonville, California, ganó el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldridge que no es una hazaña menor para una pequeña empresa dedicada a las canteras de roca y el asfalto. Y con ello Granite Rock se ha convertido en una de las empresas más progresistas y promisorias de la actualidad, cualquiera sea la industria que consideremos.

Corresponde señalar que ninguno de los propósitos centrales cae dentro de la categoría "maximizar la riqueza de los accionistas". El rol fundamental de un propósito central es servir de guía e inspiración. Maximizar la riqueza de los accionistas no es un propósito inspirador en todos los niveles de la organización y la guía que proporciona es muy poco valiosa. Maximizar la riqueza de los accionistas es el propósito habitual de las organizaciones que no han identificado todavía su verdadero propósito central. Es un sustituto, y como tal, es débil.

Cuando las personas que trabajan para las grandes organizaciones hablan de sus logros, dicen muy poco con respecto a las utilidades por acción. La gente de Motorola habla de las magníficas mejoras en calidad y del efecto que tienen en el mundo los productos que fabrican. La gente de Hewlett-Packard habla de sus contribuciones técnicas al mercado y la de Nordstrom, de su heroico servicio al cliente y del magnífico desempeño individual de sus vendedores estrella. Cuando una de las ingenieras de la Boeing habla del lanzamiento de un nuevo y revolucionario avión, no dice: "Puse mi corazón y mi alma en este proyecto porque va a aumentar en 37 centavos nuestras utilidades por acción".

Una de las formas de llegar al propósito que va más allá de la mera maximización de la riqueza de los accionistas es jugar al juego del "Asesino en serie de la empresa". Funciona de este modo: supongamos que Ud. pudiera venderle la empresa a alguien que está dispuesto a pagar un precio que para todos, tanto dentro como fuera de la compañía, es más que justo (aun ante un conjunto de suposiciones muy generosas sobre los cash flows futuros esperados de la compañía). Supongamos, además, que este comprador estuviera dispuesto a garantizar la estabilidad laboral de todos los empleados y a respetar la escala salarial después de la compra, pero sin poder garantizar que estos puestos de trabajo estarán relacionados con la misma industria. Finalmente, supongamos que el comprador tiene planeado matar a la empresa después de la compra, discontinuando los productos o servicios, cerrando las operaciones, condenando a la desaparición a sus marcas, y así sucesivamente. La empresa dejaría de existir totalmente. ¿Ud. aceptaría esta oferta? ¿Qué se perdería si la empresa dejara de existir? ¿Por qué es importante que la empresa continúe existiendo? Hemos descubierto que este ejercicio es muy útil para ayudar a los soberbios ejecutivos de finanzas a encontrar las razones de ser de su organización.

Otro enfoque consiste en formularle a cada miembro del Grupo Marte la siguiente pregunta: ¿cómo podríamos encuadrar el propósito de esta organización de modo tal que si Ud. se levantara mañana con suficiente dinero en el banco como para jubilarse, decidiera a pesar de todo seguir trabajando acá? ¿Qué sentido de propósito más profundo podría motivarlo para que continuara dedicando toda su energía creativa a los esfuerzos de esta compañía?

A medida que nos acercamos al siglo XXI, las empresas habrán de necesitar de toda la energía y el talento creativo de su gente. Pero, ¿por qué habría la gente de brindarse entera? Tal como señalara Peter Drucker, las personas más dedicadas son, en última instancia, los voluntarios, porque tienen la oportunidad de hacer algo más con sus vidas. Frente a una sociedad cada día más activa, al cinismo en el que viven las compañías y el crecimiento de los emprendedores en la economía, las compañías necesitan más que nunca comprender con claridad cuál es su propósito para que el trabajo tenga sentido y, en consecuencia, atraiga, motive y retenga a su mejor personal.

Descubriendo la ideología central

La ideología central no se crea ni se determina, se descubre. Es imposible deducirla observando el mundo exterior. Sólo se la comprende mirando hacia adentro. La ideología tiene que ser auténtica. Es imposible falsificarla. Descubrir la ideología central no es un ejercicio intelectual. No pregunte qué valores centrales deberíamos defender, sino qué valores centrales defendemos con pasión y autenticidad. Ud. no debería confundir los valores que cree que la organización debería tener y no tiene con los auténticos valores centrales. Esto no haría otra cosa que crear cinismo en toda la organización ("¿A quién están tratando de engañar? Todos sabemos que aquí adentro no hay un valor central"). Las aspiraciones son un componente apropiado de su futuro o de su estrategia,

pero no son parte de la ideología central. En cambio, los auténticos valores centrales que se fueron debilitando con el transcurso del tiempo pueden considerarse un componente legítimo de la ideología central en tanto Ud. reconozca ante la organización que debe trabajar mucho para revivirlos.

También debe quedar claro que el rol de la ideología central es servir de guía e inspiración, y no de elemento diferenciador. Dos empresas pueden tener los mismos valores centrales o el mismo propósito. El propósito de muchas empresas podría ser realizar contribuciones técnicas, pero pocas lo viven con la pasión que lo hace Hewlett-Packard. Muchas compañías podrían proponerse preservar y mejorar la vida humana, pero pocas lo hacen con la profundidad que evidencia Merck. Muchas podrían tener el valor central del heroico servicio al cliente, pero pocas crean a su alrededor una cultura tan intensa como la de Nordstrom. Muchas empresas podrían tener el valor central de la innovación, pero pocas crean los poderosos mecanismos de alineación que estimulan la innovación que vemos en 3M. La autenticidad, la disciplina y la coherencia con la que se vive la ideología y no el contenido de esa ideología diferencian a las empresas visionarias del resto del rebaño.

La ideología central debe tener sentido y ser fuente de inspiración para las personas que trabajan para la organización; no tiene por qué ser inspiradora para los de afuera. ¿Por qué no? Porque es la gente que pertenece a la organización la que necesita comprometerse con la ideología central en el largo plazo. Pero, además, la ideología central puede jugar un papel importante para decidir quién está adentro y quién no lo está. Una ideología clara y bien enunciada atrae a las personas cuyos valores personales son compatibles con los valores centrales de la compañía y, en cambio, aleja a aquellos cuyos valores personales son incompatibles. A la gente no se le puede imponer un propósito central o valores centrales.

Tampoco son el propósito central o los valores centrales cosas que la gente pueda "comprar". Los ejecutivos con frecuencia preguntan lo siguiente: ¿cómo hacemos para que la gente comparta nuestra ideología central? Pues bien, no hay que hacerlo, porque no se puede. Lo que hay que hacer es encontrar gente que esté predisposta a compartir los valores y el propósito centrales de su empresa, hay que atraerlos y retenerlos, y dejar que quienes no los comparten tomen otro rumbo. En verdad, el proceso mismo que lleva a enunciar la ideología central puede hacer que algunas personas decidan dejar la empresa cuando comprenden que sus valores personales no son compatibles con el núcleo central de la organización. Y es una suerte que así sea. Porque además es positivo y deseable retener dentro de la ideología central una gran diversidad de personas y puntos de vista. Quienes comparten los mismos valores centrales y el mismo propósito central no tienen necesariamente que pensar igual o tener el mismo aspecto.

Tampoco confunda a la ideología central en sí con las definiciones formales de ideología central.

Una empresa puede tener una ideología central muy sólida sin que exista una definición formal.

Por ejemplo, según nuestra información, Nike no tiene una definición formalmente enunciada de su propósito central. Sin embargo, y de acuerdo con nuestras observaciones, sí tiene un poderoso propósito central que se filtra hacia toda la organización: experimentar la emoción de la competencia, ganar y derrotar a los competidores. Nike tiene un campus que se parece más a un lugar sagrado para el espíritu competitivo que al edificio de oficinas de una empresa.

Enormes fotos de los héroes de Nike cubren las paredes, placas de bronce de sus atletas pueblan su Sendero de la Fama, estatuas de los atletas de Nike acompañan todo el largo de la pista de atletismo que rodea al campus, y hay edificios que rinden tributo a los campeones, como la maratonista olímpica Joan Benoit, la superstrella del basketball Michael Jordan, o el famoso tenista profesional John McEnroe. La gente de Nike que no se siente estimulada por el espíritu competitivo y la garra para ser feroces simplemente no dura mucho tiempo dentro de esa cultura. Hasta el nombre de la empresa refleja el sentido de la competencia, porque Nike es la diosa griega

de la victoria. En consecuencia, aunque Nike no lo haya definido formalmente, es evidente que tiene un propósito fuerte.

Por lo tanto, identificar el propósito y los valores centrales no es un ejercicio que consiste en forjar palabras. En realidad, la organización genera una gran variedad de definiciones para su ideología central con el transcurso del tiempo. En los archivos de la empresa, descubrimos más de seis versiones diferentes del Estilo Hewlett-Packard, redactadas por David Packard entre 1956 y 1972. Todas esas versiones afirmaban los mismos principios, pero las palabras utilizadas variaban según el tiempo y las circunstancias. Del mismo modo, la ideología central de Sony ha sido expresada de manera diferente en el transcurso de la historia de la empresa. En el momento de su fundación, Masaru Ibuka describió dos elementos de la ideología de Sony: "Aceptaremos de buen grado las dificultades técnicas y nos concentraremos en productos técnicos altamente sofisticados que tengan gran utilidad para la sociedad, independientemente de qué cantidad se trate; pondremos especialmente el énfasis en la capacidad, desempeño y temperamento personal, de modo tal que cada individuo pueda dar lo mejor de sí en capacidad y habilidades" (2). Cuatro décadas después, este mismo concepto apareció en una definición de ideología central llamada "El espíritu pionero de Sony": "Sony es una empresa pionera y nunca trata de seguir a las demás. A través del progreso, Sony desea servir al mundo entero. Siempre será un buscador de lo desconocido... Sony defiende el principio de respetar y alentar la capacidad propia... y trata siempre de sacar lo mejor que hay en cada persona. Esta es la fuerza vital de Sony" (3). Los mismos valores centrales, distintas palabras.

En consecuencia, Ud. debería poner el énfasis en el contenido correcto, en capturar la esencia del propósito y los valores centrales. La cuestión no es crear una definición perfecta, sino comprender plenamente cuál es el propósito y cuáles los valores centrales de su organización, los que luego podrán expresarse de múltiples maneras. De hecho, con frecuencia sugerimos que una vez identificado el núcleo central, los gerentes deberían generar sus propias definiciones de propósito y valores centrales y compartirlos con sus grupos.

Finalmente, tampoco debe confundirse la ideología central con el concepto de capacidad central. La capacidad central es un concepto estratégico que define las habilidades específicas de su organización aquellas cosas que sabe hacer bien mientras que la ideología central representa todo lo que Ud. defiende y las razones por las que existe. Las capacidades centrales deben estar alineadas con la ideología central de una compañía y, generalmente, están fuertemente arraigadas; pero no son la misma cosa. Por ejemplo, la miniaturización es una capacidad central de Sony, una fortaleza que puede aplicarse estratégicamente a una amplia variedad de productos y mercados. Pero la miniaturización no es la ideología central de Sony.

La miniaturización podría no ser parte de la estrategia de la compañía dentro de 100 años, pero continuará siendo una gran empresa porque seguirá teniendo los mismos valores centrales descriptos en El Espíritu Pionero de Sony y la misma razón de ser fundamental, es decir, desarrollar tecnología para beneficio del público. En una empresa visionaria como Sony, las capacidades centrales cambian con las décadas, no así la ideología central.

Una vez que Ud. haya clarificado el punto de la ideología central, puede sentirse absolutamente libre como para cambiar todo lo que no sea parte de ella. De allí en adelante, cada vez que alguien dice que algo no debería cambiar porque "es parte de nuestra cultura" o porque "siempre lo hicimos de ese modo", o cualquier otra excusa similar, recuérdelle esta regla simple: si no pertenece al núcleo central, está abierto al cambio. La versión afirmativa de esta regla es: si no pertenece al núcleo central, ¡cámbole! Sin embargo, articular la ideología central es sólo el punto de partida. Todavía le quedará decidir qué tipo de progreso Ud. desea estimular.

Vislumbrar el futuro

El segundo componente esencial del marco de la visión es el futuro imaginado. Está integrado por dos partes: una meta audaz de 10 a 30 años, más descripciones vívidas de cómo será llegar a ese

objetivo. Reconocemos que la expresión futuro imaginado es un tanto paradójica. Por un lado, transmite el sentido de algo concreto algo visible, vívido y real. Por el otro, habla de un tiempo que aún no se ha materializado con sus sueños, esperanzas y aspiraciones.

Una BHAG para la visión

En nuestra investigación descubrimos que, para estimular el progreso, las empresas visionarias utilizan con frecuencia misiones audaces, es decir lo que nosotros preferimos llamar BHAGs (palabra para la cual los autores utilizan una pronunciación poco común en idioma inglés, algo así como "bi-jags"), que es la forma abreviada de Big (grande), Hairy (sólido) y Audacious (audaz). Todas las empresas tienen metas. Pero existe una diferencia entre tener una meta y asumir el compromiso de un desafío enorme y apabullante algo así como escalar el monte Everest. Una verdadera BHAG es clara y exigente, sirve como punto focal unificador del esfuerzo y actúa como catalizador del espíritu de equipo. Tiene una línea de llegada clara, de modo tal que la organización pueda saber cuándo ha llegado a la meta; a la gente le gusta apuntar al punto de llegada. Una BHAG compromete a la gente se estira y los atrapa. Es tangible, energizante, altamente focalizada. La gente la comprende de inmediato; hace falta muy poca o ninguna explicación. Por ejemplo, la misión a la Luna de la NASA, durante la década de los '60, no necesitó un comité de "forjadores de palabras" para dedicar horas interminables a convertir una meta en una declaración de misión verborrágica e imposible de recordar. La meta en sí era tan fácil de comprender tan exigente por derecho propio que podría habérsela expresado de 100 maneras diferentes y aun así ser fácil de entender para todos. La mayoría de las empresas que hemos visto hacen poco por alentar el avance porque no contienen el poderoso mecanismo de una BHAG.

Aunque las organizaciones puedan tener muchas BHAGs en diferentes niveles y funcionando simultáneamente, la visión requiere una clase especial de BHAG una BHAG que alcance el nivel de una visión, aplicable a toda la organización y cuya concreción requiere un esfuerzo de entre 10 y 30 años. Para poder encuadrar esa BHAG en un punto tan remoto del futuro hace falta pensar más allá de las capacidades y el entorno actuales de la organización. En realidad, inventar esa meta obliga al equipo de ejecutivos a ser visionarios, y no sólo estratégicos o tácticos. Una BHAG no debería ser una apuesta segura tendrá quizás sólo entre el 50% y el 70% de posibilidades de éxito pero la organización debe creer que, de todos modos, puede llegar a la meta. Además, requerirá un esfuerzo extraordinario y quizás, también, un poco de suerte.

Hemos ayudado a algunas empresas a crear una BHAG con el nivel de una visión, aconsejándoles que pensaran en términos de cuatro grandes categorías: BHAG objetivo, BHAG enemigo común, BHAG modelos de liderazgo y BHAG transformación interna.

Descripción vívida

Además de este nivel de BHAG, el futuro imaginado necesita lo que nosotros llamamos una descripción vívida: es decir, una descripción vibrante, atrapante y específica de cómo será llegar a la BHAG. Piense en ella como aquello que traduce la visión de palabras a imágenes, piense en crear una imagen que la gente pueda llevar incorporada a su mente. Se trata de pintar un cuadro con sus palabras. Pintar este cuadro es esencial para que esa BHAG prevista para 10 a 30 años cobre cuerpo en la mente de las personas.

Por ejemplo, Henry Ford dio vida a la meta de democratizar el automóvil con esta vívida descripción: "Construiré un auto para la gran multitud... Su precio será tan bajo que todos los hombres que ganen un sueldo razonable podrán tener uno y disfrutar con su familia de la bendición que significan las horas de placer en los grandes espacios abiertos de Dios... Cuando haya terminado, todos podrán acceder a un auto y tendrán uno. El caballo habrá desaparecido de nuestras autopistas, el automóvil será algo que todos darán por sentado... y daremos empleo a una gran cantidad de hombres a un buen salario".

La división de soporte de componentes de una empresa de productos de computación tenía un gerente general que pudo describir vívidamente la meta de convertirse en una de las divisiones más buscadas de la compañía: "Seremos respetados y admirados por nuestros pares... Nuestras soluciones serán activamente buscadas por las divisiones de productos terminados, las que lograrán verdaderos éxitos en el mercado en gran medida gracias a nuestra contribución técnica... Nos sentiremos orgullosos de nosotros... La gente más prometedora de la compañía querrá trabajar en nuestra división... Sin que se lo pidamos, la gente dirá que ama lo que está haciendo... Estarán dispuestos a trabajar mucho, simplemente, porque quieren hacerlo... Empleados y clientes sentirán que nuestra división ha realizado un aporte positivo a sus vidas".

En la década de los '30, Merck tuvo la BHAG necesaria para dejar de ser un fabricante de productos químicos y transformarse en una de las empresas productoras de drogas más importantes del mundo, con una capacidad para la investigación comparable a la de cualquier universidad importante. Para describir este futuro imaginado, George Merck dijo al inaugurar la planta de investigación de la empresa en 1933: "Creemos que el trabajo de investigación realizado con paciencia y perseverancia dará nueva vida a la industria y el comercio, y tenemos fe de que en este nuevo laboratorio, equipado con las herramientas con las que cuenta, habrán de progresar la ciencia y el conocimiento, para que la vida humana pueda quedar libre del sufrimiento y la enfermedad... Comprometemos toda nuestra ayuda para que esta empresa amerite la fe que hemos depositado en ella. Dejemos entonces que brille su luz. Que todos aquellos que buscan la Verdad, que todos los que se esfuerzan porque creen que este mundo puede ser un mejor lugar para vivir, que todos quienes mantienen en alto la antorcha de la ciencia y el conocimiento en estos oscuros tiempos en lo social y económico, cobren renovado aliento y se sientan acompañados".

La pasión, la emoción y la convicción son componentes esenciales de la descripción vívida. Algunos gerentes se sienten incómodos emocionándose con sus sueños, pero eso es precisamente lo que motiva a otros. Churchill comprendió esto cuando describió la BHAG de Gran Bretaña en 1940, porque no dijo solamente : "Derrotar a Hitler", sino que señaló: "Hitler sabe que tendrá que derrotarnos en esta isla o perder la guerra. Si podemos hacerle frente, Europa toda será libre, y la vida del mundo podrá avanzar hacia tierras altas iluminadas por el sol. Pero si fracasamos, el mundo todo, incluido Estados Unidos y todo aquello que conocemos y cuidamos, se hundirá en el abismo de una nueva Era de Oscuridad, más siniestra y más prolongada, quizás por el aporte de la ciencia perversa. Dispongámonos, entonces a cumplir con nuestro deber y seamos los responsables de que si el Imperio Británico y el Commonwealth duran mil años más, los hombres sigan diciendo: 'Esta fue su hora más gloriosa'."

Algunos puntos claves

No hay que confundir la ideología central con el futuro imaginado. Y, muy especialmente, no confundir el propósito central con las BHAGs. Los gerentes suelen reemplazarse fácilmente unos por otros, mezclándolos, o fracasando en el intento de articularlos por ser ítems totalmente diferentes. El propósito central y no alguna meta específica es la razón por la cual existe la organización. Nunca se llega a cumplir con el propósito central, mientras que sí es posible alcanzar una BHAG en un período de 10 a 30 años. Piense en el propósito central como en esa estrella del horizonte a la que seguiremos por siempre; en cambio, la BHAG es la montaña que debemos escalar. Una vez alcanzada la cima, partiremos en busca de otras montañas.

Identificar una ideología central es un proceso de descubrimiento; en cambio, determinar el futuro imaginado es un proceso creativo. Hemos descubierto que los ejecutivos suelen tener dificultades para encontrar una BHAG emocionante. Quieren analizar su camino hacia el futuro.

Descubrimos, en consecuencia, que algunos ejecutivos progresan más comenzando por la descripción vívida y marchando desde allí hasta la BHAG. Este enfoque significa comenzar con planteos como éstos: estamos sentados aquí dentro de 20 años, ¿qué nos gustaría ver?, ¿cuál sería el aspecto de esta compañía?, ¿cómo sería para los empleados?, ¿qué debería haber

logrado? Si alguien escribiera un artículo sobre esta compañía para una revista de negocios importante dentro de 20 años, ¿qué diría? Una de las empresas de biotecnología con la que trabajamos tenía dificultades para vislumbrar el futuro. Uno de los miembros del grupo ejecutivo dijo: "Cada vez que aportamos algo que es para toda la compañía, resulta que es demasiado genérico como para ser vivificante algo banal como 'desarrollar la biotecnología en todo el mundo'". Cuando se les pidió que pintaran un cuadro de la empresa dentro de 20 años, los ejecutivos mencionaron cosas como "estar en la tapa de la revista Business Week por ser una empresa exitosa modelo... o en la lista de las 10 empresas más admiradas de la revista Fortune... o que los mejores graduados en ciencias y negocios quieren trabajar aquí... que la gente que viaja en avión elogie a su compañero de asiento uno de nuestros productos... tener 20 años consecutivos de crecimiento en las ganancias... tener una cultura emprendedora que ha generado la creación de seis nuevas divisiones... que los gurúes del management nos usen como ejemplo de excelente gestión y pensamiento progresista", y así sucesivamente. A partir de acá, pudieron ver la meta de convertirse en una empresa de biotecnología tan respetada como Merck o como Johnson & Johnson.

No tiene sentido analizar si el futuro imaginado es el correcto. Con la creación y de lo que se trata aquí es de crear un futuro, no de predecirlo no existe una respuesta correcta. ¿Creó Beethoven la Novena Sinfonía correcta? ¿Creó Shakespeare el Hamlet correcto? No podemos contestar estas preguntas, porque no tendría sentido. El futuro imaginado incluye preguntas tales como: ¿lo sentimos agitar en nuestro interior?, ¿es para nosotros un estímulo?, ¿alienta un mayor impulso?, ¿logra que la gente se mantenga en movimiento? El futuro imaginado puede ser tan vivificante por derecho propio que seguiría motivando a la organización aún después de haber desaparecido los líderes que establecieron esa meta. La BHAG de Citi Bank, predecesor de Citicorp, era "convertirse en la institución financiera más poderosa, más útil y de mayor alcance que el mundo haya conocido" una meta que despertó el entusiasmo de varias generaciones hasta que se la pudo alcanzar. Del mismo modo, las misiones de la NASA a la Luna continuaron energizando a la gente a pesar de que el presidente John F. Kennedy (el líder que creó esta meta) murió varios años antes de que se la concretara.

Para crear un futuro imaginado eficaz hace falta un cierto nivel de confianza y compromiso irracionales. Tenga en cuenta que la BHAG no es sólo una meta; es una Meta Grande, Sólida y Audaz. No es razonable que un pequeño banco regional se proponga la meta de convertirse en la "institución financiera más poderosa, útil y de mayor alcance que el mundo haya conocido", tal como lo hizo el Citi Bank en 1915. Tampoco es un objetivo tibio decir que "vamos a democratizar el automóvil", tal como se propuso Ford. Casi causó risa enterarse de que Philip Morris que ocupaba el sexto lugar entre las tabacaleras, con una participación en el mercado del 9% en la década de los '50 se propusiera como meta derrotar al Goliath de los cigarrillos, RJ Reynolds Tobacco Company, y convertirse en la empresa número uno. Tampoco fue modesta la actitud de Sony, una pequeña empresa con escasos recursos, cuando proclamó que su meta era cambiar la imagen mundial de que los productos japoneses eran muy deficientes en su calidad. Pero, por supuesto que no es sólo la audacia de la meta lo que cuenta, sino el nivel de compromiso asumido. Boeing no sólo vislumbró un futuro dominado por los jets comerciales, sino que apostó toda su empresa al 707 primero y al 747 después. La gente de Nike no sólo hablaba de la idea de aplastar a Adidas, sino que se embarcó en la cruzada de cumplir el sueño.

En realidad, el futuro imaginado debería producir un efecto similar al que tenemos cuando perdemos el aliento frente a algo que, por su magnitud, nos asombra.

Pero, ¿qué sucede cuando fracasamos al materializar el futuro imaginado? En nuestra investigación, descubrimos que las empresas visionarias despliegan una enorme capacidad para lograr hasta las más audaces de las metas. Ford pudo democratizar el automóvil; Citicorp se convirtió en el banco de mayor alcance del mundo; Philip Morris logró pasar del sexto lugar al primero y derrotar a RJ Reynolds en todo el mundo; Boeing se convirtió en la empresa de aviación comercial más importante del planeta, y parece que Wal-Mart llegará a la meta de los US\$ 125 mil millones, aun sin Sam Walton. Por el contrario, las empresas a las que comparamos con las

grandes visionarias frecuentemente no lograron sus BHAG y, en algunos casos, ni siquiera las tenían. La diferencia no radica en proponerse metas más sencillas: en las empresas visionarias se observó una tendencia a las ambiciones más audaces. Tampoco está la diferencia en el liderazgo carismático y visionario: las empresas visionarias frecuentemente lograban sus BHAGs sin la presencia de líderes eternos. Y tampoco está en una mejor estrategia: las empresas visionarias habitualmente no alcanzaban sus metas mediante "planes estratégicos bien delineados", sino mediante un proceso orgánico de "probemos muchas cosas y preservemos las que funcionan". En realidad, la razón de su éxito está en construir la fortaleza de la organización como forma primordial de crear el futuro.

Por qué se convirtió Merck en el principal productor de drogas del mundo? Porque los arquitectos de Merck construyeron la organización con la mejor investigación farmacéutica y el mayor desarrollo. ¿Por qué Boeing se convirtió en la principal empresa de aviación comercial del mundo? Por su magnífica ingeniería y su marketing sobresaliente, capaces de convertir en realidad proyectos como el del 747. Cuando se le pidió que mencionara las decisiones más importantes que habían contribuido al éxito y al crecimiento de Hewlett-Packard, David Packard se limitó a mencionar todas las decisiones que apuntaron a construir la fortaleza de la organización y de su gente.

Finalmente, al imaginarse el futuro, habrá que tener cuidado con el "síndrome del hemos llegado" (letargo complaciente que surge cuando una organización ha alcanzado una BHAG y no puede reemplazarla por otra). La NASA sufrió este síndrome después de los exitosos alunizajes.

Después de haber puesto un pie en la Luna, ¿qué hace Ud. para que se repita? Ford padeció ese mismo síndrome cuando, después de haber logrado democratizar el automóvil, no pudo fijar una nueva meta de igual trascendencia, dándole a General Motors la oportunidad de dar un paso al frente en la década de los '30. Apple Computer se vio afectada también por este síndrome después de alcanzar la meta de crear una computadora que pudieran usar los que no son técnicos. Las empresas que surgen de un emprendimiento personal frecuentemente sufren el "síndrome del hemos llegado" después de que comienzan a cotizar en bolsa o después de alcanzar una etapa en la que la supervivencia parece asegurada. Un futuro imaginado ayuda a una organización sólo en tanto no se lo haya alcanzado. En el trabajo realizado con las empresas, con frecuencia escuchamos decir a los ejecutivos: "Ya no existe aquí el mismo entusiasmo que solía haber; parece que hubiésemos perdido impulso". Generalmente, este tipo de observaciones indica que la organización ha llegado a la cima de la montaña y aún no ha elegido otra para escalar.

Muchos ejecutivos tienen serios conflictos con las definiciones de misión y las definiciones de visión. Lamentablemente, la mayoría de estas definiciones terminan siendo un "guiso" revuelto de valores, metas, propósitos, filosofías, creencias, aspiraciones, normas, estrategias, prácticas y descripciones. En general, representan una serie confusa, tediosa y estructuralmente débil de palabras que evocan la respuesta: "Es cierto, pero ¿a quién le importa?". Pero lo más problemático es que estas definiciones rara vez tienen un vínculo directo con la dinámica fundamental de las compañías visionarias: preservar el núcleo central y estimular el progreso.

Esa dinámica, y no las definiciones de visión o misión, constituye el motor principal de las empresas duraderas. La visión sólo brinda el contexto que permite dar vida a esta dinámica. Para crear una compañía visionaria, hace falta un 1% de visión y un 99% de alineación. Cuando Ud. tiene una magnífica alineación, podría caer un visitante del espacio exterior e inferir su visión a partir de las operaciones y actividades de la compañía sin tener que leerla en un papel o reunirse con un solo ejecutivo senior.

Crear esa alineación puede ser su tarea más importante. Pero el primer paso será siempre volver a fundir su visión o misión en un contexto que sea eficaz para la construcción de una empresa visionaria. Si lo hace bien, no debería tener que volver a hacerlo por lo menos durante una década.

1. David Packard, discurso pronunciado para el grupo de capacitación de Hewlett-Packard, el 8 de marzo de 1960. (Por cortesía de los archivos de la empresa).

2. Véase Nick Lyons, *The Sony Vision* (New York: Crown Publishers, 1976). También utilizamos una traducción realizada por nuestro estudiante japonés Tsuneto Ikeda.
3. Akio Morita, *Made in Japan* (New York: E.P. Dutton, 1986), pág. 147.

Gestión / Harvard Business Review

FRASES DESTACADAS:

Una visión bien concebida está integrada por dos componentes principales: una ideología central y un futuro imaginado.

La ideología central define la naturaleza duradera de una organización; una identidad coherente que va más allá de los ciclos de vida del producto o del mercado, de los avances tecnológicos, las modas del management o los líderes individuales.

No debe confundirse la ideología central con el concepto de capacidad central.

La capacidad central es un concepto estratégico que define las habilidades específicas de la organización.

La ideología central define la naturaleza duradera de una organización; una identidad coherente que va más allá de los ciclos de vida del producto o del mercado, de los avances tecnológicos, las modas del management o los líderes individuales.

La visión brinda una guía sobre cuál es el núcleo central que debe preservarse y cuál el futuro que debe estimular el progreso.

Las empresas que surgen de un emprendimiento personal frecuentemente sufren el "síndrome del hemos llegado" después de que comienzan a cotizar en bolsa o después de alcanzar una etapa en la que la supervivencia parece asegurada.

La empresa no debe cambiar sus valores centrales según las variaciones del mercado; por el contrario deberá cambiar de mercado para seguir siendo fiel a sus valores centrales.

Maximizar la riqueza de los accionistas no es un propósito inspirador en todos los niveles de la organización, y la guía que proporciona es muy poco valiosa.

La ideología central no se crea ni se determina, se descubre. No se deduce observando el mundo exterior. Sólo se la comprende mirando hacia adentro.

Al imaginarse el futuro habrá que tener cuidado con el "síndrome del hemos llegado". La NASA sufrió este síndrome después de los exitosos alunizajes.

Existe una diferencia entre tener una meta y asumir el compromiso de un desafío enorme y apabullante. Algo así como escalar el monte Everest.

Las empresas visionarias habitualmente no alcanzaban sus metas mediante planes estratégicos, sino a través de un proceso orgánico de "probemos muchas cosas y preservemos las que funcionan".
